نماذج وخطوات التخطيط الإستراتيجي

د. طارق السويدان

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي

المستويات

مجموعة أو وزارة

تخطيط إستراتيجي

شركة إو قطاع

إدارة

تخطيط تشغيلي

قسم

المصطلحات

التخطيط الاستراتيجي	التخطيط التشغيلي
الرؤية	الأهداف
الرسالة	الوسائل
القيم	السياسات
الوحدات	المهام

الفترة الزمنيـة

تخطيط إستراتيجي

خمس سنوات فأكثر

تخطيط تشغيلي

سنة إلى خمس سنوات

تعريف التخطيط الإستراتيجي

طريقة لتحديد الأهداف بعيدة المدى للمنظمة ، وكيفية الوصول لها .

التخطيط الإستراتيجي

أهميـة التخطيط الإستراتيجي

نماذج التخطيط الإستراتيجي

نموذج فيفر

Pfieffer

10 خطوات للتخطيط الإستراتيجي

بنموذج فيفر

Pfieffer

أولاً: التخطيط للتخطيط

أولاً: التخطيط للتخطيط

١ـ تشكيل الفريق

أولاً: التخطيط للتخطيط

١ـ تشكيل الفريق

أ ـ ٥ ـ ٧

أولاً: التخطيط للتخطيط

١- تشكيل الفريق

ب- التخطيط

أولاً: التخطيط للتخطيط

١- تشكيل الفريق

ب- أعضاء الفريق

التخطيط	الموارد البشرية
صلب العمل	IT
المال	مسئول المنظمة
التسويق	مستشار خارجي

أولاً: التخطيط للتخطيط

١- تشكيل الفريق

جـ - تنظيم عمل الفريق

(متفرغ؟ دوريـة الاجتماعات؟المكافآت

السفر؟ الميزانيـة؟)

أولاً: التخطيط للتخطيط

٢ـ مدة عمل الفريق

أولاً: التخطيط للتخطيط

٣ – ٦ شهور

أولاً: التخطيط للتخطيط

٣- مدة الخطة الاستراتيجية

أولاً: التخطيط للتخطيط

٣- مدة الخطة الاستراتيجية

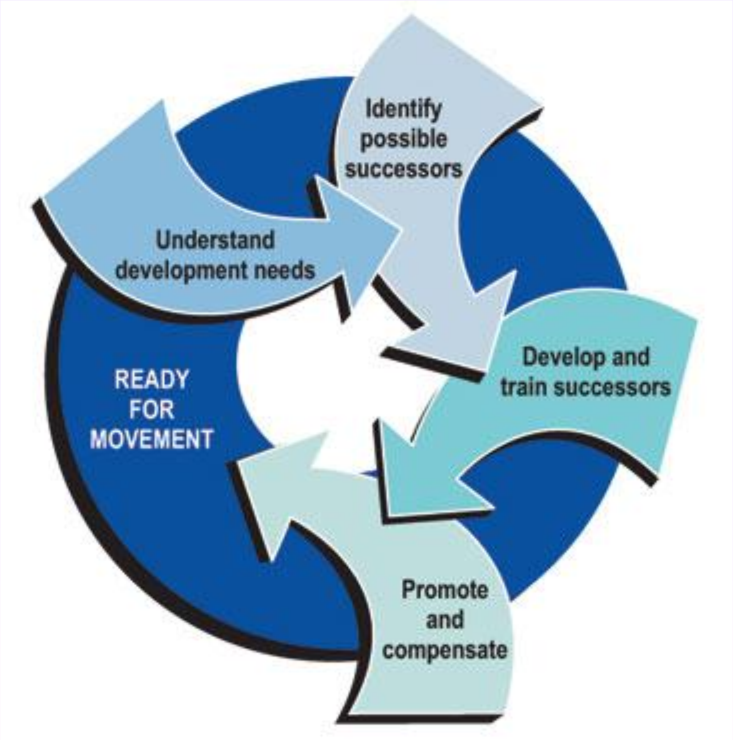
٥ سنوات / للمنظمة الصغيرة / أقل من ١٠٠

١٠ سنوات / للمنظمة المتوسطة / ١٠٠ ـــ ٥٠٠

١٥ ـــ ٢٠ سنة / لمنظمة الكبيرة / أكثر من ٥٠٠

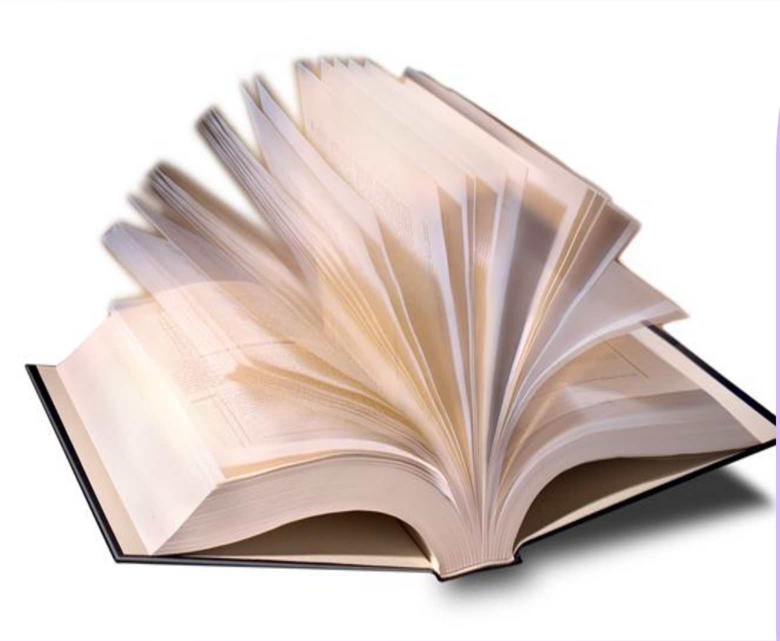
أولاً: التخطيط للتخطيط

٤- اختيار نموذج التخطيط



أولاً: التخطيط للتخطيط

٥- تعميم بصلاحيات الفريق للجميع



ثانياً: استعراض القيم Values

ثانياً: استعراض القيم Values

تعريف : القيم كل ما تعتبره المنظمة ذا قيمة

ثانياً: استعراض القيم Values

أمثلة على القيم :

الربح ، الحصة في السوق ، الشفافية ، الالتزام بالشرع، الجودة ، العائلة...

ثانياً: استعراض القيم Values

فريق التخطيط يحدد

القيم الرئيسية

ثانياً: استعراض القيم Values

يتم **الاتفاق** مع قيادة المنظمة حول القيم **المختلف عليها**

ثالثاً: الرؤية

Vision

ثالثاً : الرؤية

تعريف الرؤية : هي صورة ذهنية للمنظمة في نقطة مستقبلية

ثالثاً : الرؤية

تعريف الرؤيـة : هي مجموع الأهداف بعيدة المدى

ثالثاً : الرؤية

١- يحدد الفريق الأسئلة الرئيسية
ما هو وضع المنظمة (عند انتهاء الخطة)؟ فيما يلي :

ثالثاً: الرؤية

١ـ الأسئلة الرئيسية

ما هو وضع المنظمة (عند انتهاء الخطة)؟فيما يلي :

أـ أهم المنتجات والأنشطة

ثالثاً: الرؤية

١ـ الأسئلة الرئيسية

ما هو وضع المنظمة (عند انتهاء الخطة)؟فيما يلي :

بـ- الموارد البشريـة

والـهيكل /

والفروع

ثالثاً: الرؤية

١ـ الأسئلة الرئيسية

ما هو وضع المنظمة (عند انتهاء الخطة)؟فيما يلي :

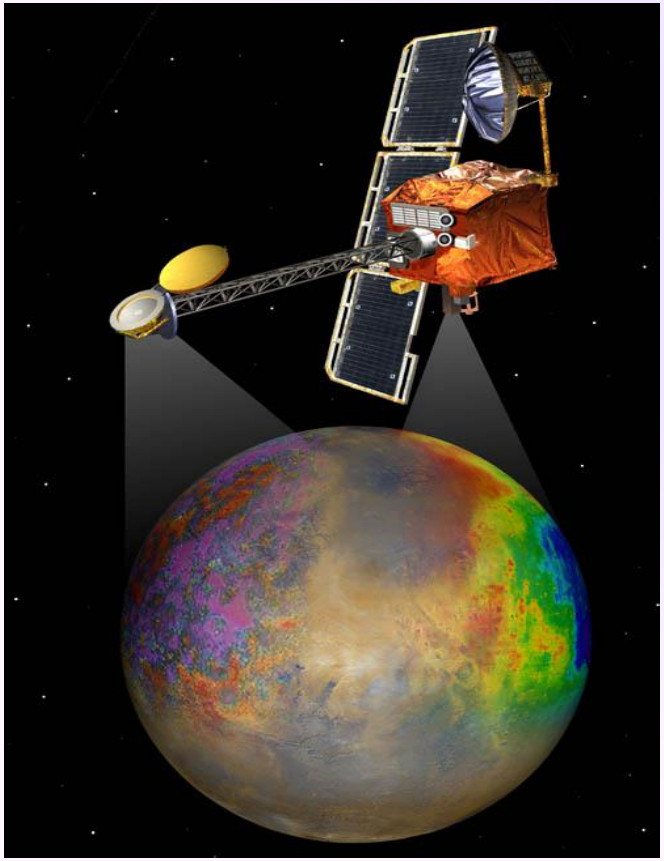
جـ - الوضع المالي

(الايرادات ــ المصاريف ــ الأرباح)

ثالثاً : الرؤية

١ـ الأسئلة الرئيسية

ما هو وضع المنظمة (عند انتهاء الخطة)؟فيما يلي :



د ـ التقنيـة

ثالثاً : الرؤية

٢- يجيب كل عضو على الأسئلة فردياً

ثالثاً : الرؤية

٣- يجتمع الفريق ويتفق على الإجابات جماعياً

ثالثاً : الرؤية

٤- الاتفاق مع قيادة المنظمة على الرؤية التفصيلية

ثالثاً : الرؤية

٥- تلخص الرؤية في جملة واحدة

ثالثاً : الرؤية

555

مبيعات بقيمة 5 بليون ريال بجهود

500 موظف خلال 5 سنوات

رابعاً: الرسالة

رابعاً: الرسالة

تعريف الرسالة : هي جملة

تلخص من نحن ؟

وماذا نريد؟

رابعاً: الرسالة

١- مواصفات الرسالة الجيدة

رابعاً: الرسالة

١ـ مواصفات الرسالة الجيدة

أ ـ مختصرة

(١٠ـ٢٠ كلمة)

رابعاً: الرسالة

١ـ مواصفات الرسالة الجيدة

ب ـ تحدد مجال عمل المنظمة

What Bussines are you in?

رابعاً: الرسالة

١ـ مواصفات الرسالة الجيدة

جـ - تحتوي على أهم قيم

المنظمة (١ـ٣ قيم)

رابعاً: الرسالة

١- مواصفات الرسالة الجيدة

د – تشير إلى **تميز** المنظمة بالنسبة للمنافسين

(الحجم / الترتيب / الجودة / السرعة....)

رابعاً: الرسالة

١ـ مواصفات الرسالة الجيدة

هـ - يشعر قارئها

بالفخر

رابعاً: الرسالة

٢ – اختبار:

قيم الرسائل التالية ؟

رابعاً: الرسالة

٢ – اختبار: قيم الرسائل التالية ؟

أكاديمية الإبداع الأمريكية:

أفضل تعليم في الشرق الأوسط

في بيئة أخلاقية وإبداعية

رابعاً: الرسالة

٢ – اختبار: قيم الرسائل التالية ؟

مطاعم ماكدونالدز:

نسعى لإشباع شهية العالم بتقديم طعام

جيد بسعر معقول وخدمة حسنة

رابعاً: الرسالة

٢ – اختبار: قيم الرسائل التالية ؟

مصاعد أوتيس:

نقل الناس والأشياء عمودياً وأفقياً

عبر مسافات قصيرة نسبياً

رابعاً: الرسالة

٢ – اختبار: قيم الرسائل التالية ؟

سلاح الجو الأمريكي:

تقديم قوة جوية عالمية راقية ،في أي مكان، وفي أي وقت بقوة عالمية

خامساً:
مجالات العمل
LOB`s
Lines of Business

خامساً: مجالات العمل

مجال العمل هو المحور الذي

يشمل منتجات

أو خدمات المنظمة

خامساً: مجالات العمل

أمثلة على مجالات العمل:

التعليم/الاستثمار/الأخشاب/الوجبات

السريعة/تحفيظ القرآن/الإغاثة/الفكر/......

خامساً: مجالات العمل

مجالات العمل

١ ــ ٣ فقط لكل منظمة

خامساً: مجالات العمل

الاستراتيجيات التفصيلية في حالة التنافس:

ارجع إلى نظريات **Michael Porter**

ملخصة في

كتاب وفيديو (٣ساعات)

قيادة السوق

Competitive Strategies

Competitive Advantage

سادساً: وحدات العمل الاستراتيجي

SBU`s

Strategic Business Units

سادساً: وحدات العمل الاستراتيجي

كل منتج أو خدمة (من صلب العمل) قابلة للاستقلال

سادساً: وحدات العمل الاستراتيجي

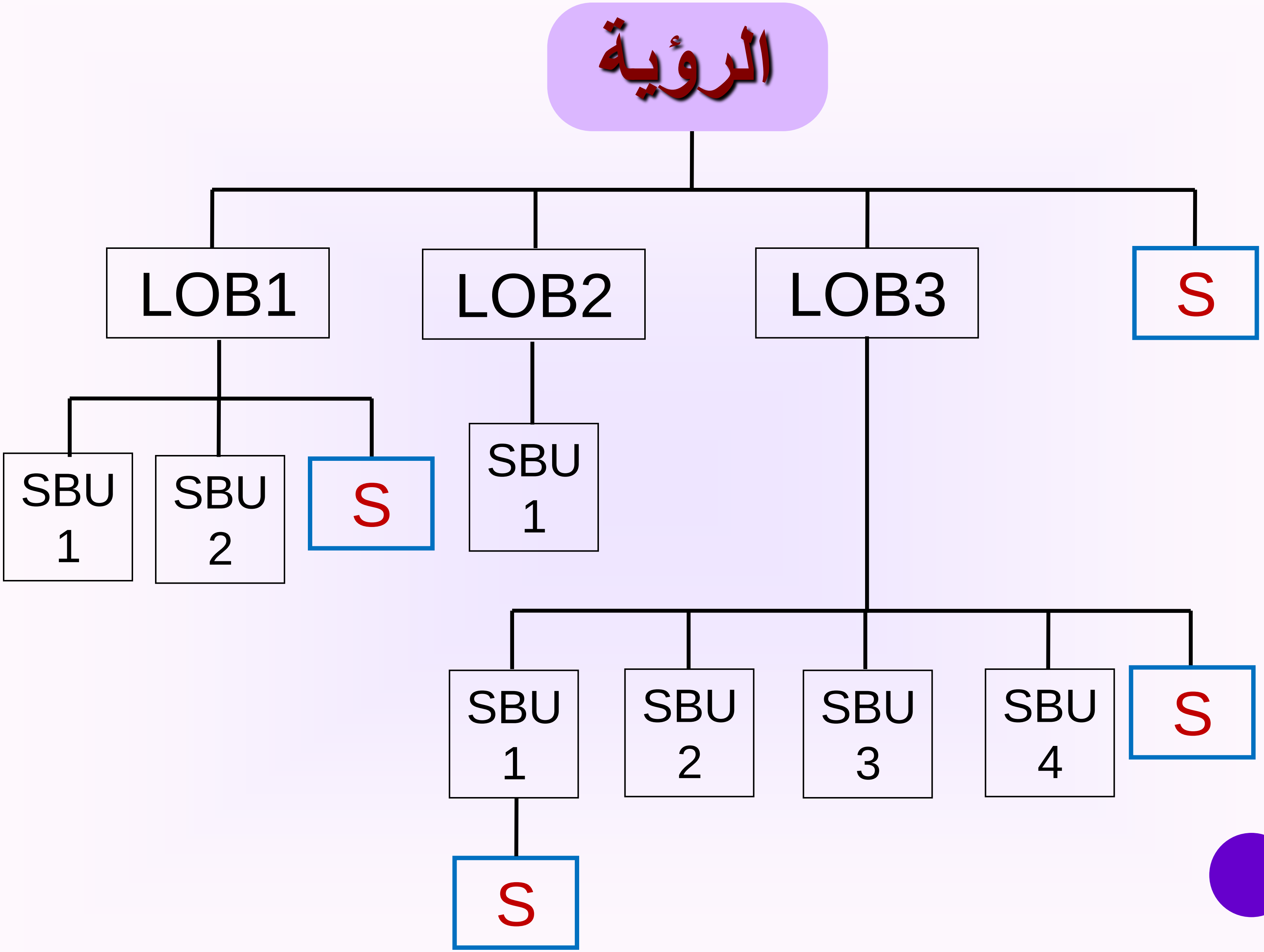
أمثلة على وحدات العمل

الاستراتيجي SBU`s

سادساً: وحدات العمل الاستراتيجي

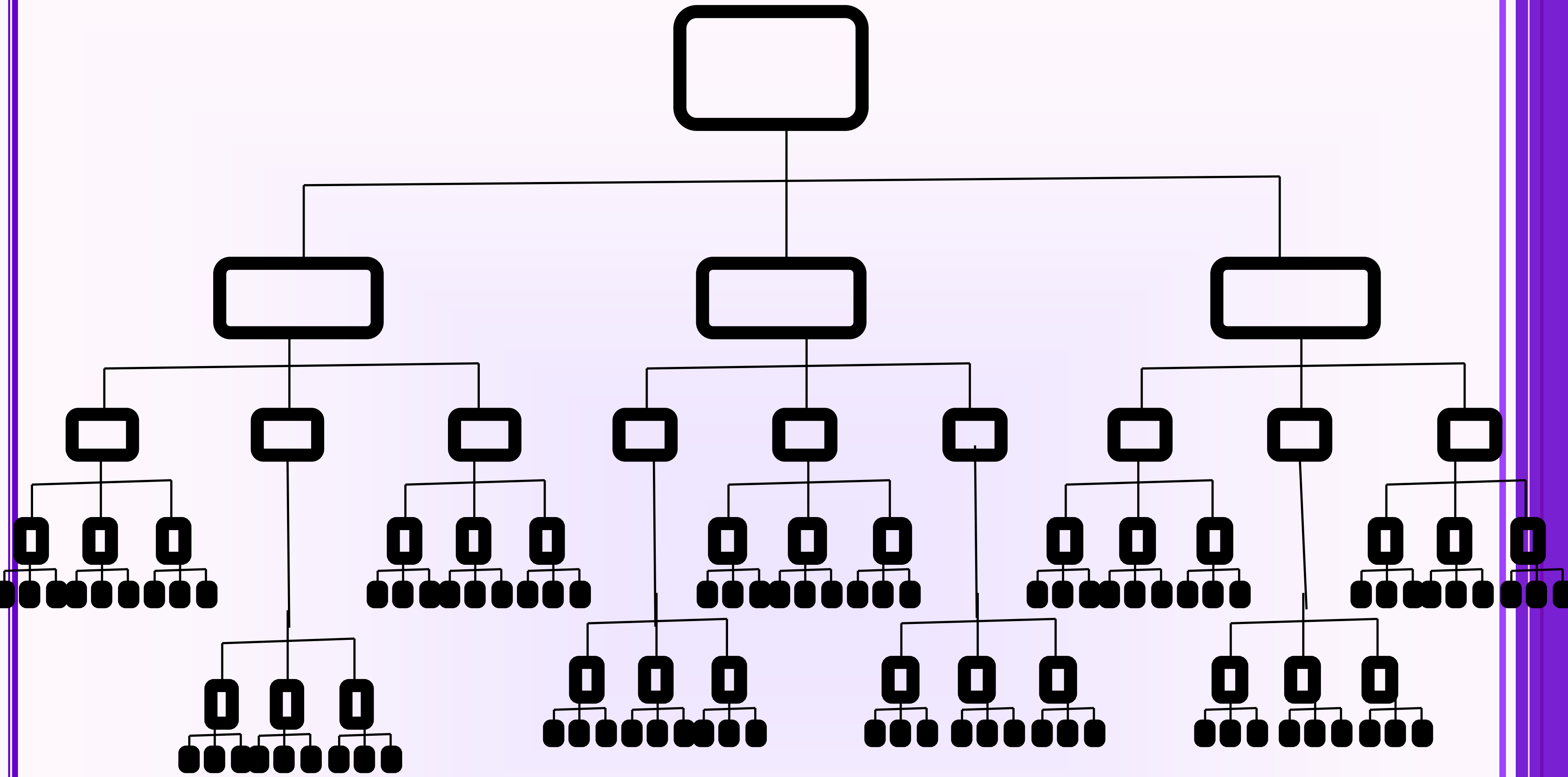
أمثلة على الوحدات المساندة

Support Units

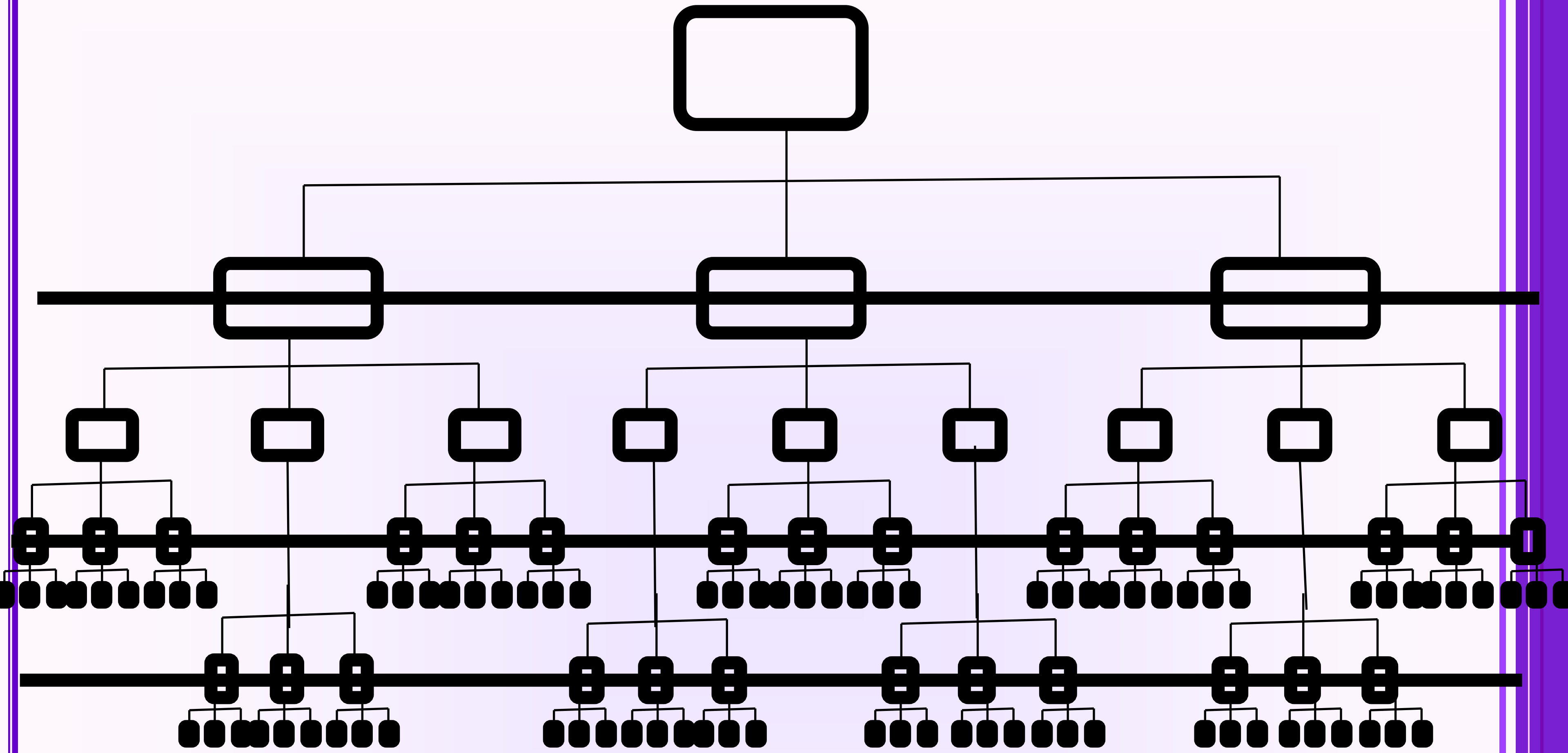

الرؤية
LOB1
LOB2
LOB3
S
SBU 1
SBU 2
S
SBU 1
SBU 1
SBU 2
SBU 3
SBU 4
S
S

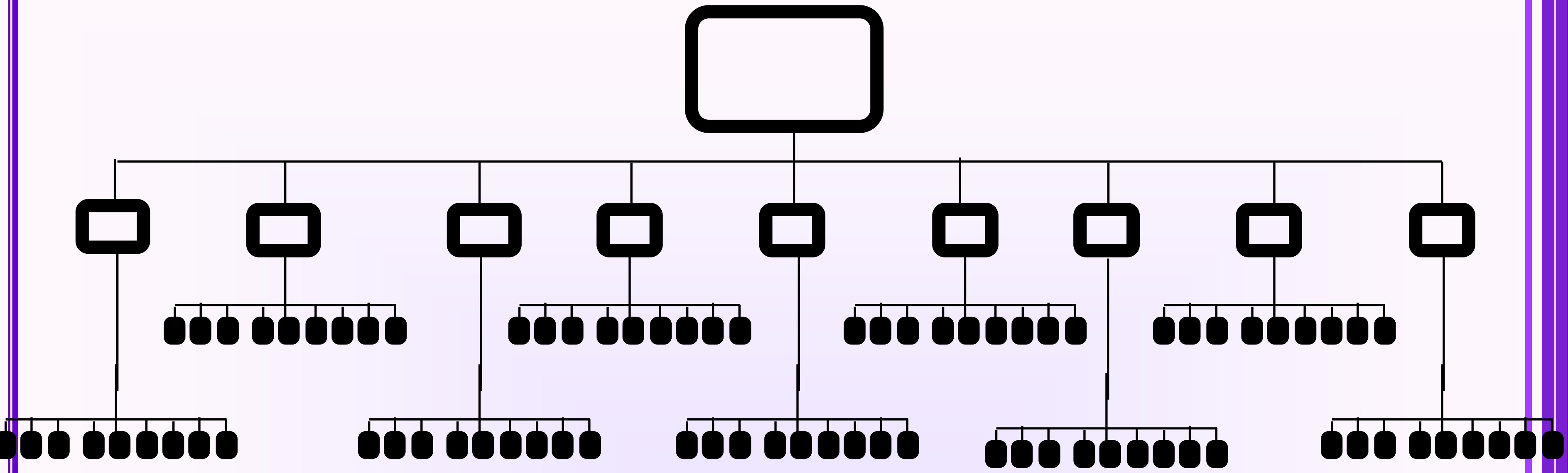
الهياكل التنظيمية

الهيكل الهرمي

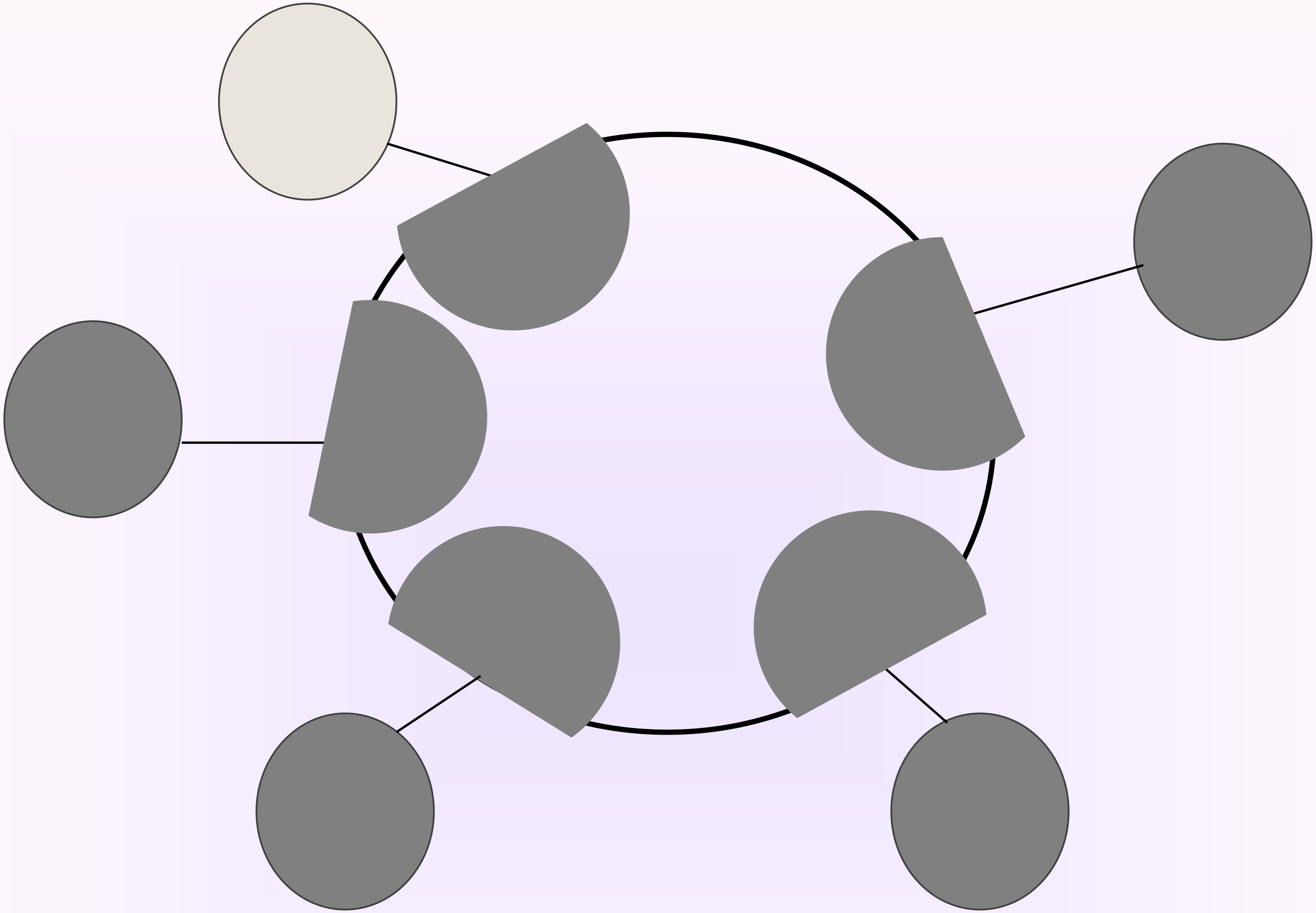


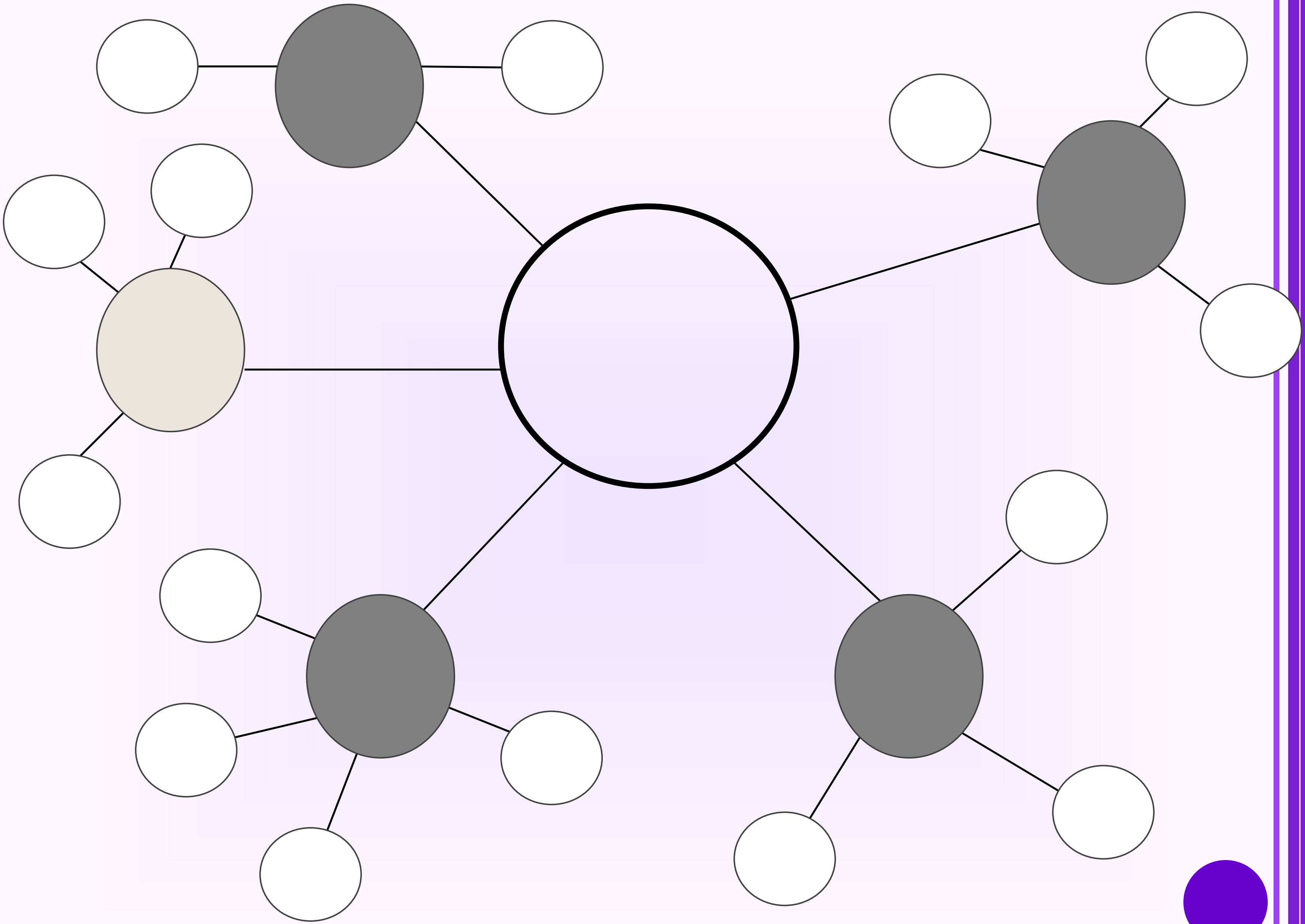
الهيكل المسطح





الهيكل العنقودي





سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية

KPI`s

Key Performance Indicators

سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية

Key Performance Indicator

Critical Success Factor

سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية

الهدف	2007	10
النتيجة	2007	8
KPI		7
سابقاً	2000	3

سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية

تعريف مؤشر الأداء الرئيسي KPI

= الهدف بحده الأدنى

سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية

تعريف مؤشر الأداء الرئيسي KPI

= الهدف بحده الأدنى

سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية

حدد ٣ - ١٠ KPI`s لكل SBU

ولكل LOB وللرؤية

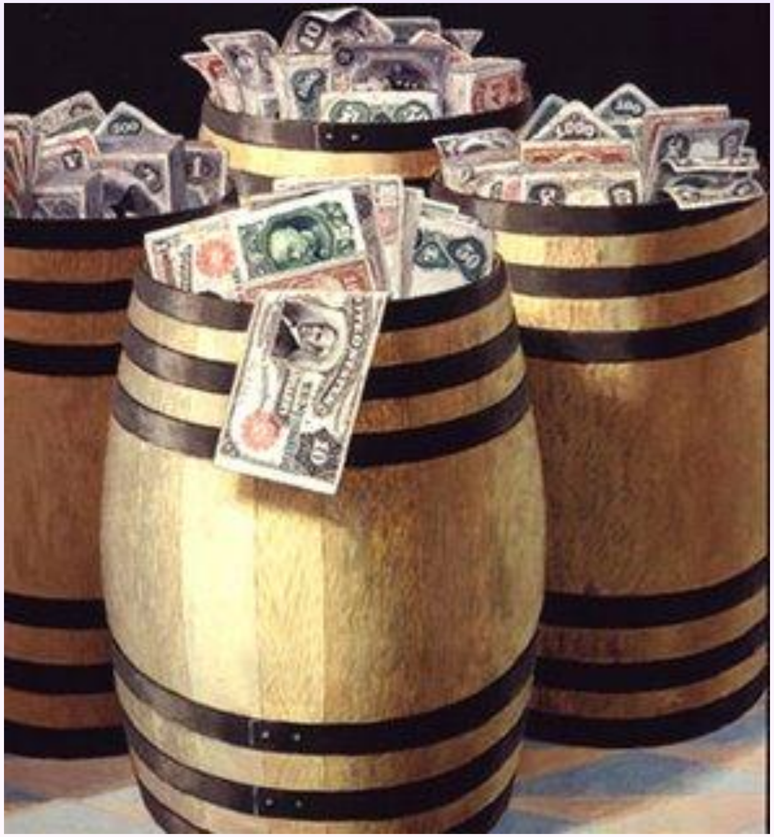
سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية

أمثلة على KPI`s

سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية

أمثلة على KPI`s

لا تقل المبيعات عن ١٠٠ مليون



سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية

أمثلة على KPI`s

لا تقل الأرباح عن ١٢%

سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية

أمثلة على KPI`s

فتح ٣ فروع جديدة كل سنة على الأقل

سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية

أمثلة على KPI`s

لا تزيد مدة خدمة أي زبون عن ٥ دقائق

سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية

أمثلة على KPI`s

ترتيبنا هو الثالث بين المنافسين

كحد أدنى

سابعاً: مؤشرات الأداء الرئيسية

أمثلة على KPI`s

إصدار ١٠ كتب جديدة كل سنة كحد

أدنى

ثامناً: تحليل الفجوات .G.A
Gap Analysis

ثامناً: تحليل الفجوات .G.A

قارن بين الواقع للحالي وكل KPI

ثامناً: تحليل الفجوات .G.A

إذا كانت الفجوة معقولة استمر

ثامناً: تحليل الفجوات .G.A

إذا كانت الفجوة صغيرة فغير KPI

وارفع طموحك

ثامناً: تحليل الفجوات G.A.

إذا كانت الفجوة كبيرة فأمامك

خياران:

أ- تقليل طموحك بتغيير KPI

ب- تثبيت KPI والعمل بإبداع

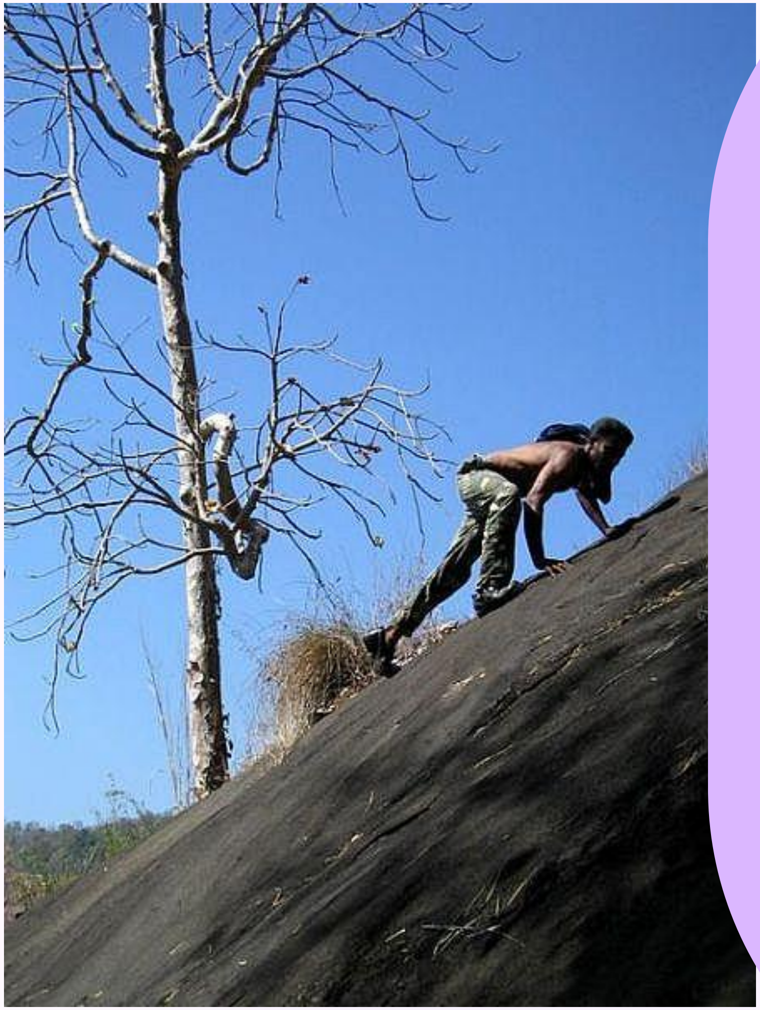
ثامناً: تحليل الفجوات .G.A

إذا كانت الفجوة كبيرة فأمامك

خياران:

أ- تقليل طموحك بتغيير KPI

ب- تثبيت KPI والعمل بإبداع



تاسعاً: تنفيذ الخطة

تاسعاً: تنفيذ الخطة

١ـ خذ اعتماد القيادة للخطة

تاسعاً: تنفيذ الخطة

٢- اشرح الخطة باختصار للجميع

تاسعاً: تنفيذ الخطة

٣- اشرح لكل SBU و LOB

أهدافه KPI بالتفصيل

تاسعاً: تنفيذ الخطة

٤- تأكد من التزام الجميع

يبدأ تنفيذ الخطة عندما يعمل الجميع

وفق الخطة الجديدة

عاشراً: الدمج مع التخطيط التشغيلي

عاشراً: الدمج مع التخطيط التشغيلي

اطلب من كل SBU و LOB إدراج

KPI`s في خططهم التشغيلية

(انظر التخطيط التشغيلي)

وأخيراً

المعاني الإيمانية

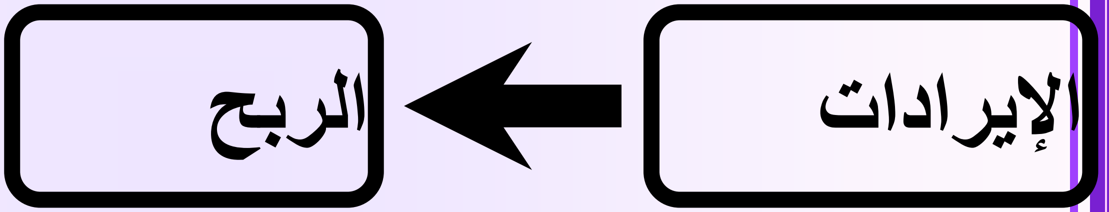
وأخيراً

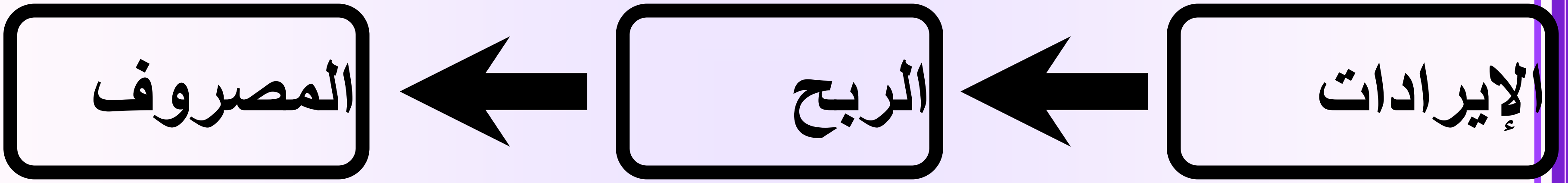
ترك اتخاذ الأسباب معصية

والتوكل على الأسباب شرك

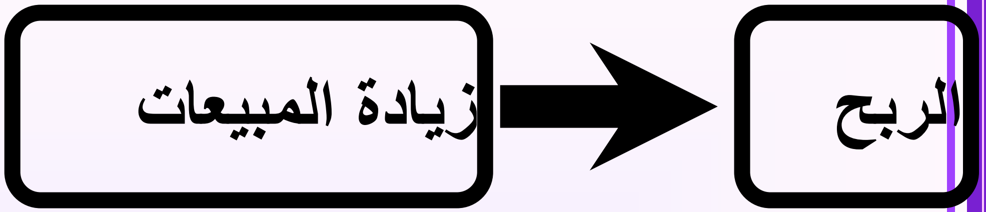
نموذج هارفرد للتحفيز

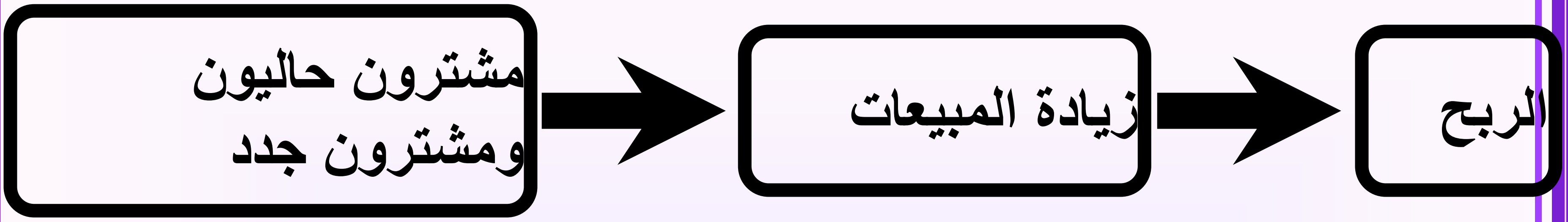
الإيرادات

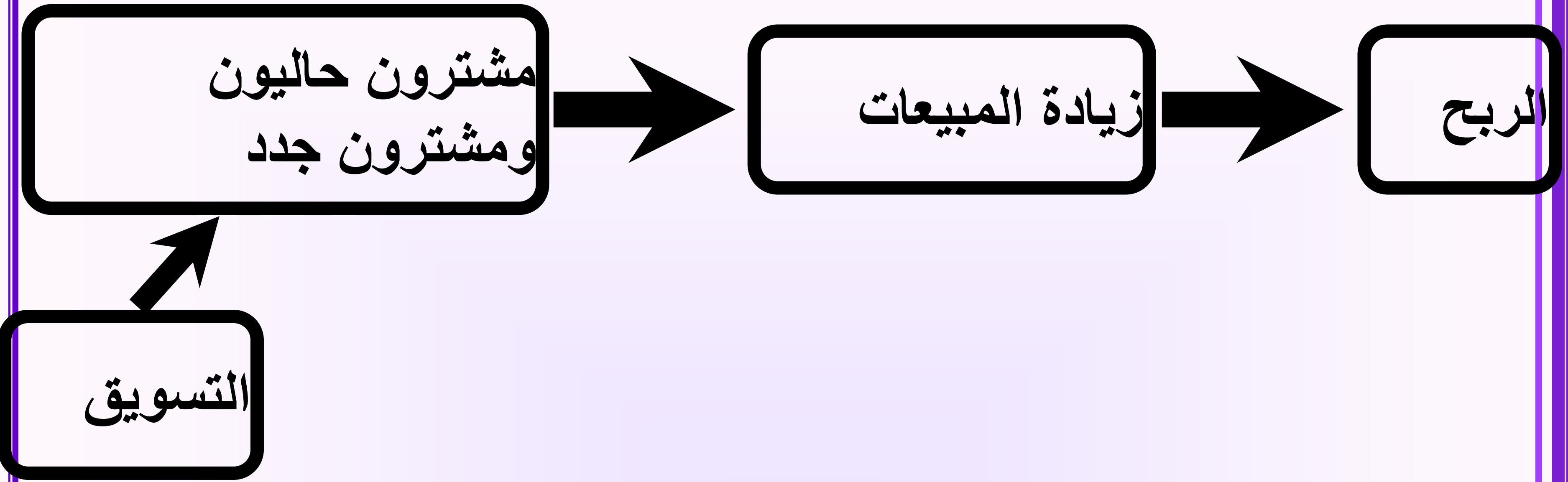

الإيرادات
الربح

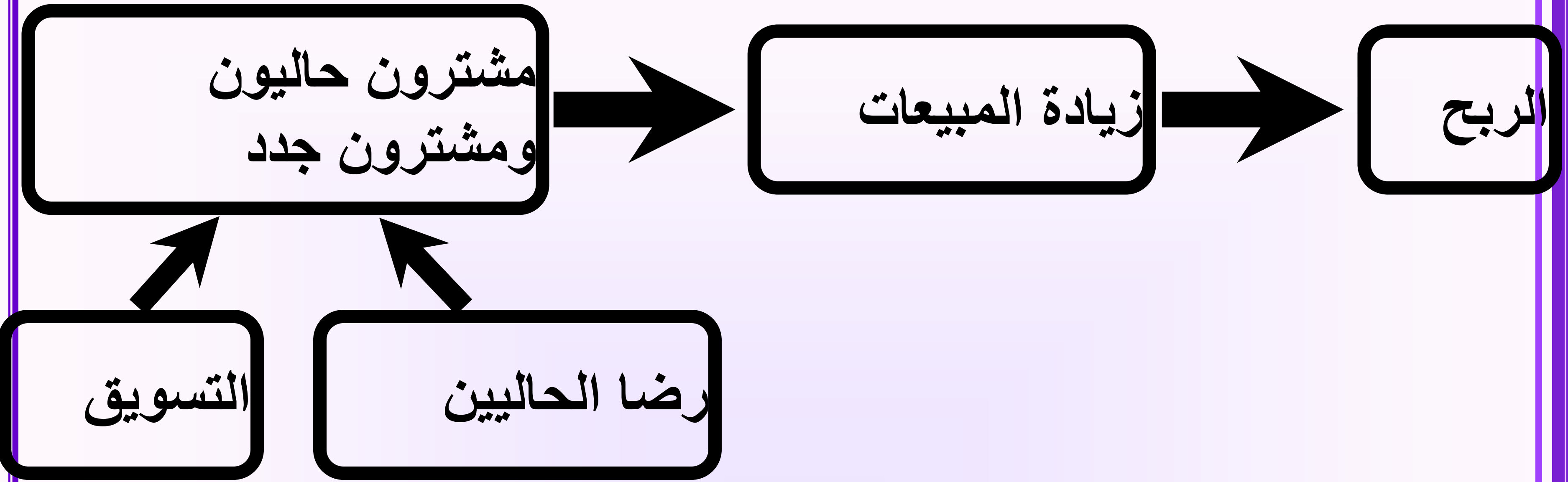

الإيرادات
الربح
المصروف

الربح

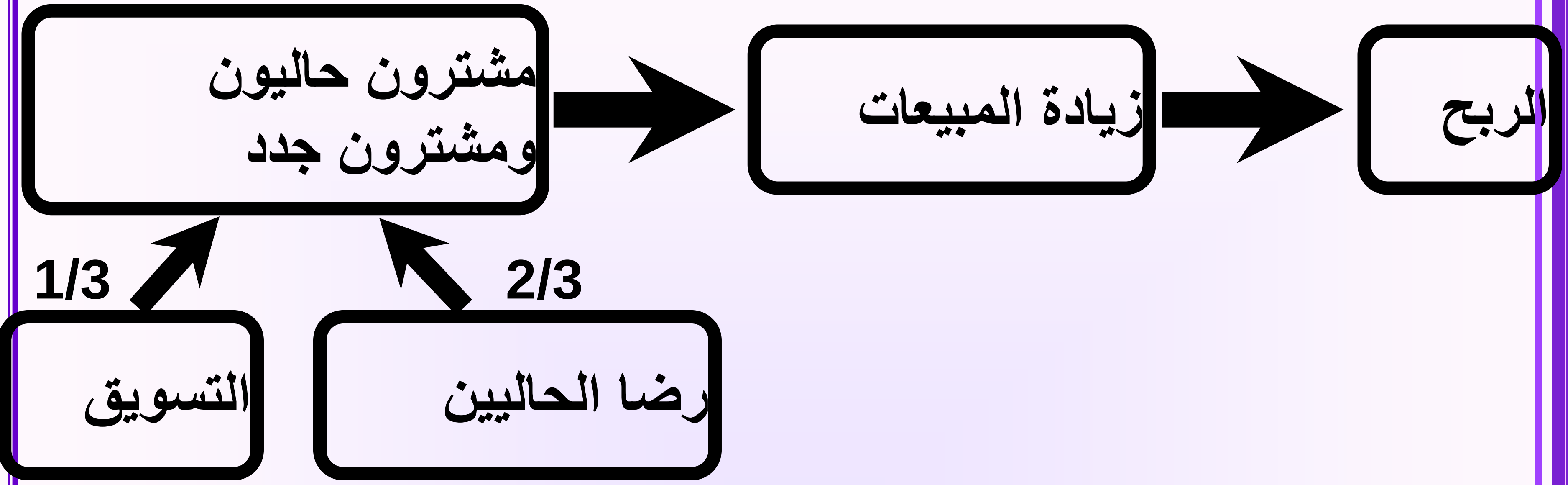

الربح
زيادة المبيعات

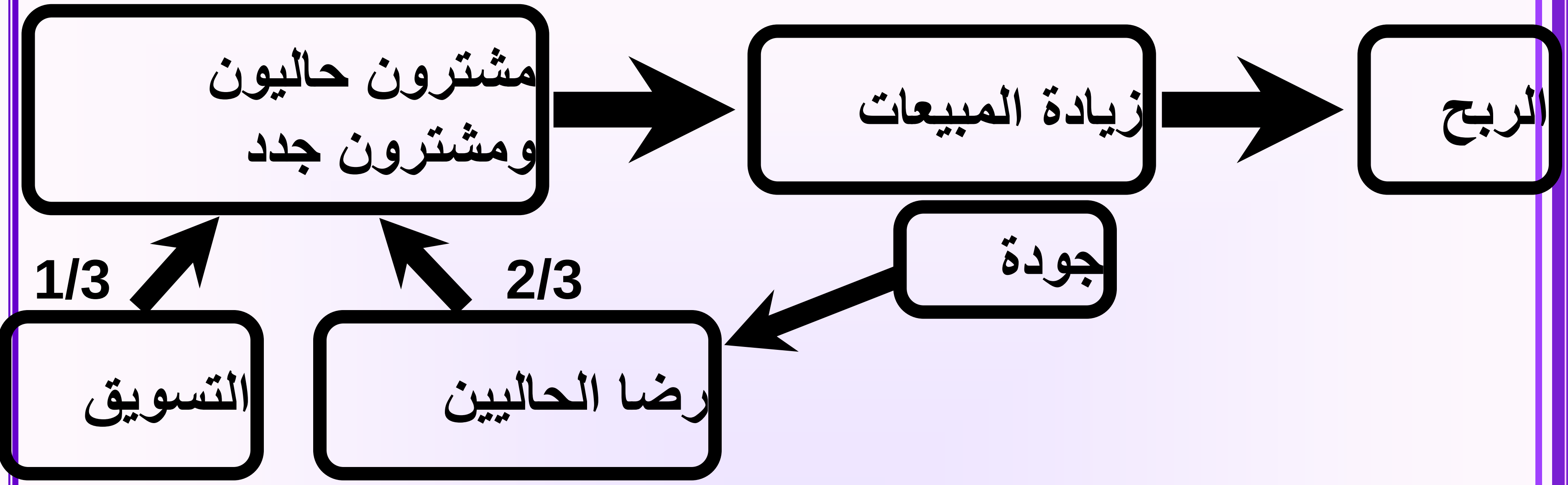

مشترون حاليون
ومشترون جدد
زيادة المبيعات
الربح


مشترون حاليون ومشترون جدد
زيادة المبيعات
الربح
التسويق

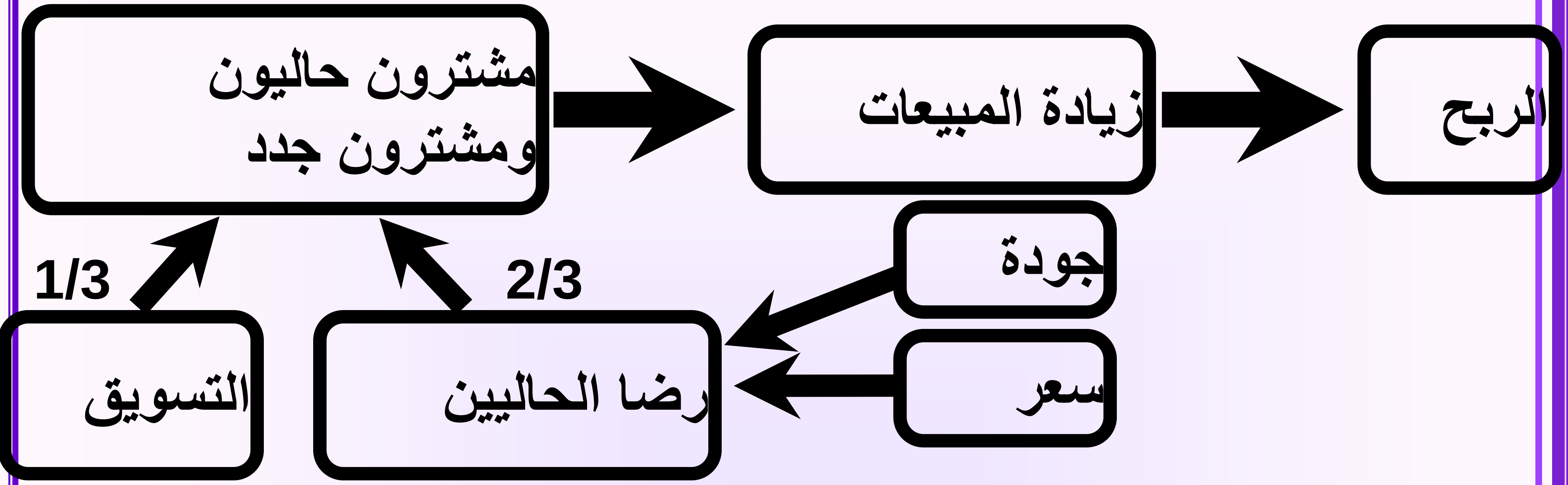


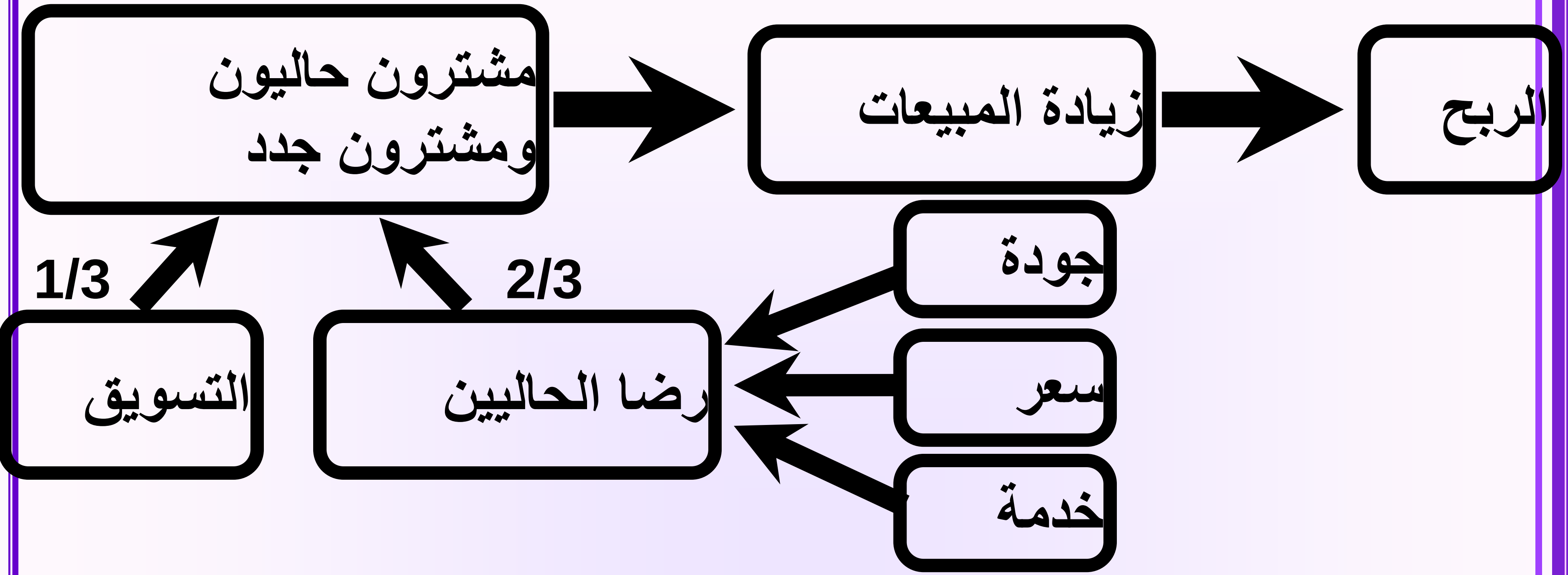
الربح
زيادة المبيعات
مشترون حاليون
ومشترون جدد
رضا الحاليين
التسويق

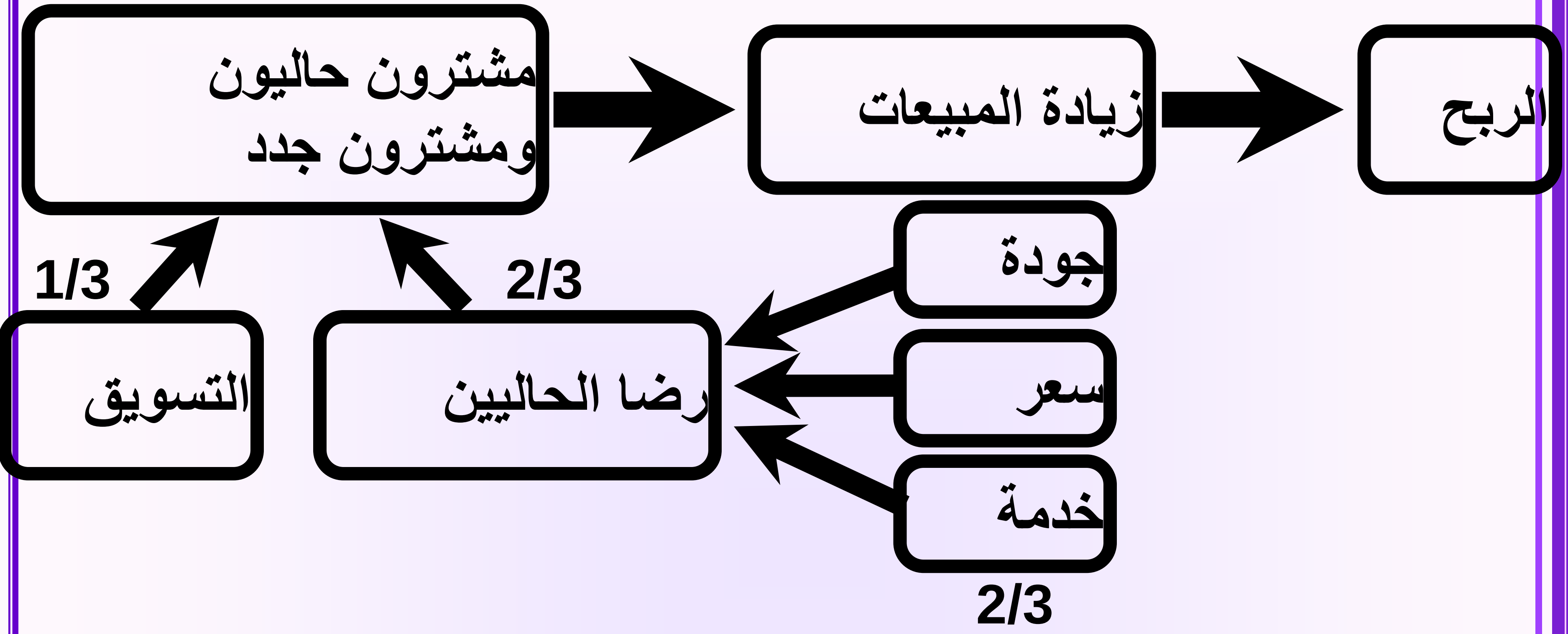

مشترون حاليون ومشترون جدد
زيادة المبيعات
الربح
1/3
2/3
التسويق
رضا الحاليين

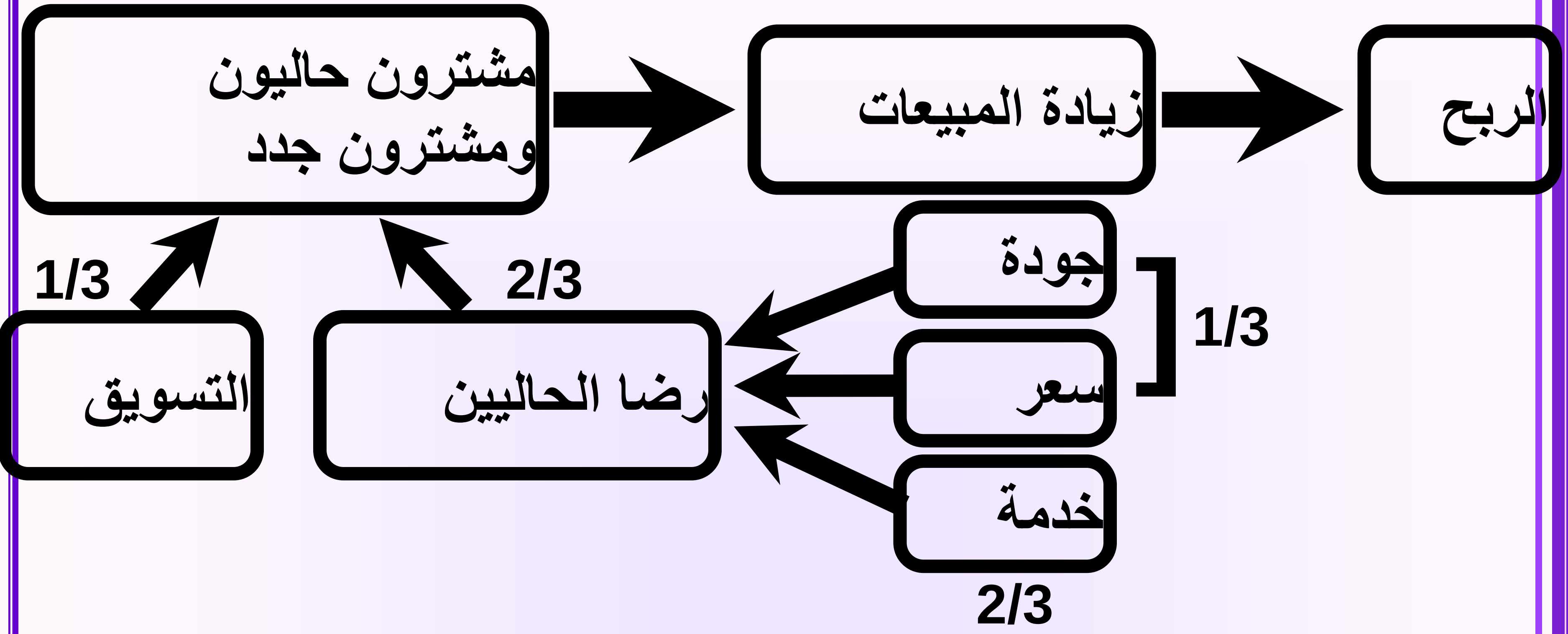


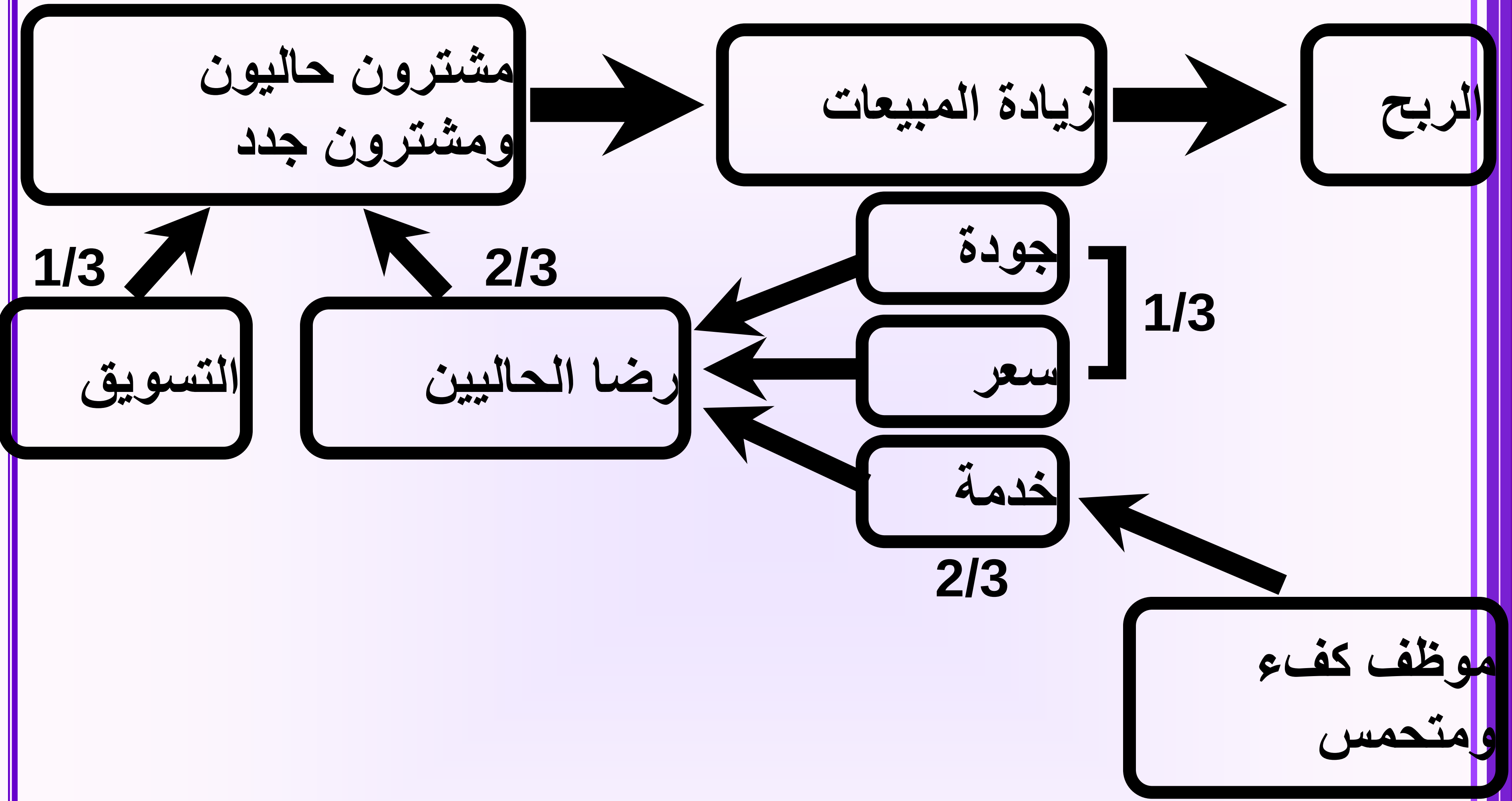
الربح
زيادة المبيعات
مشترون حاليون
ومشترون جدد
جودة
1/3
2/3
التسويق
رضا الحاليين


الربح
زيادة المبيعات
مشترون حاليون
ومشترون جدد
جودة
سعر
رضا الحاليين
التسويق
1/3
2/3

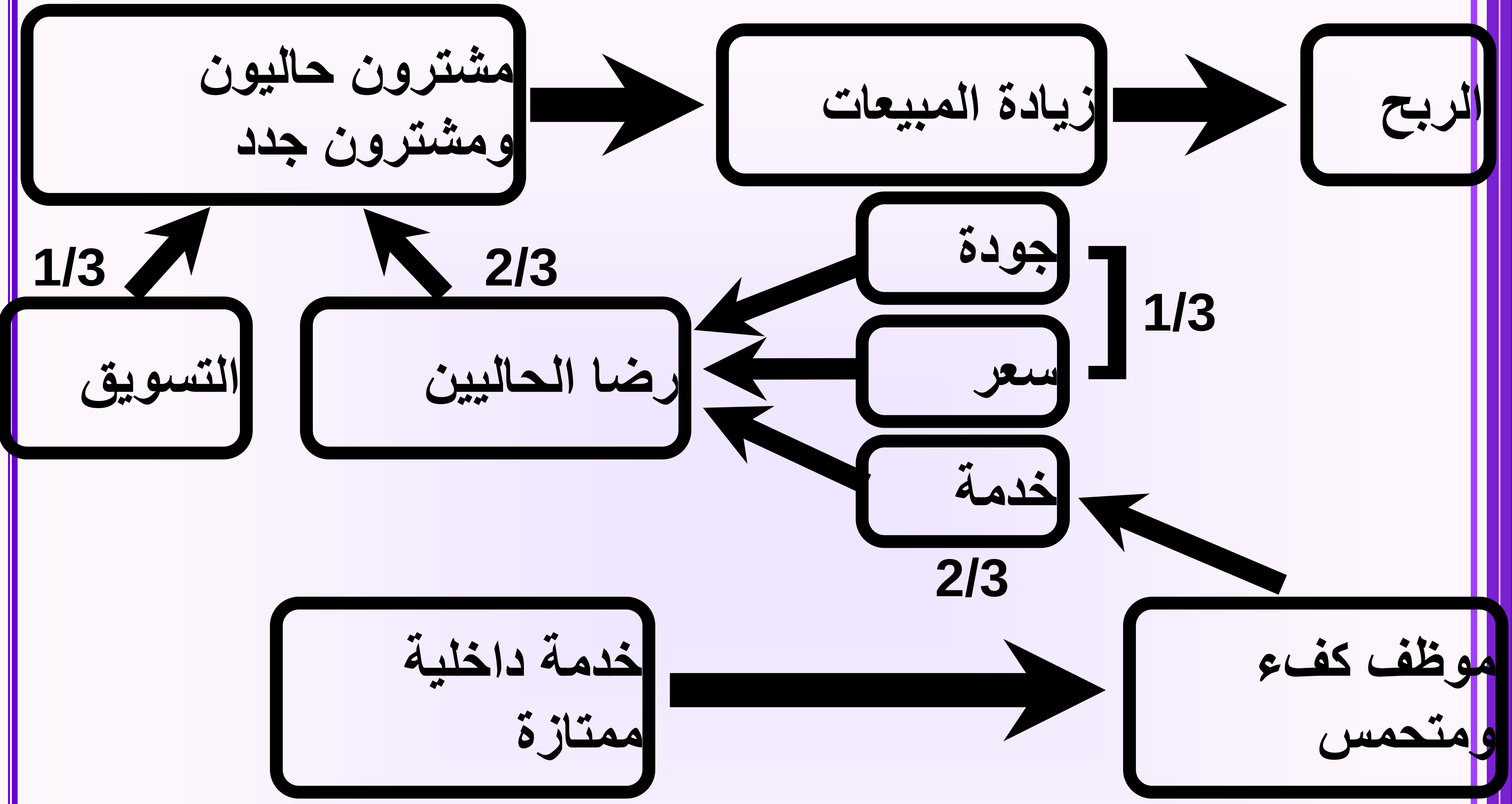

مشترون حاليون
ومشترون جدد
زيادة المبيعات
الربح
1/3
2/3
التسويق
رضا الحاليين
جودة
سعر
خدمة


مشترون حاليون
ومشترون جدد
زيادة المبيعات
الربح
1/3
2/3
جودة
التسويق
رضا الحاليين
سعر
خدمة
2/3

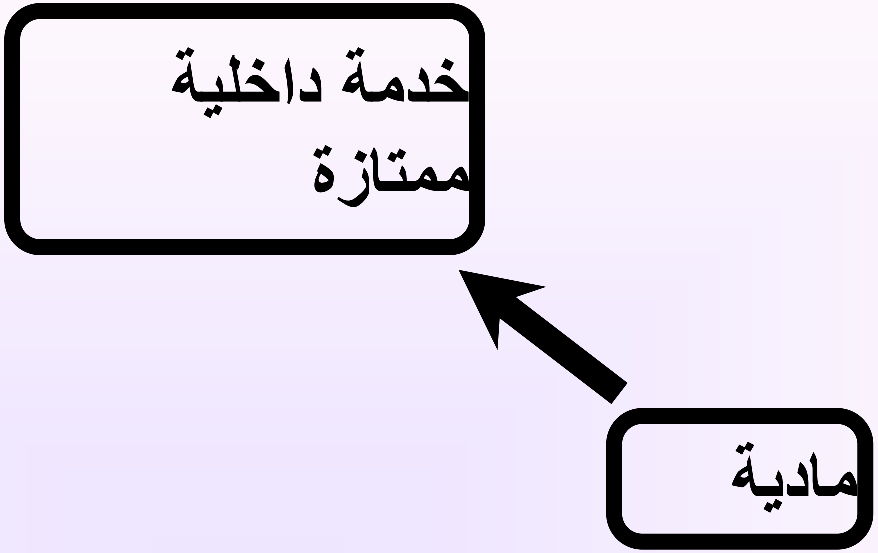

الربح
زيادة المبيعات
مشترون حاليون
ومشترون جدد
1/3
2/3
التسويق
رضا الحاليين
جودة
سعر
خدمة
1/3
2/3



الربح
زيادة المبيعات
مشترون حاليون ومشترون جدد
1/3
2/3
التسويق
رضا الحاليين
جودة
سعر
خدمة
1/3
2/3
موظف كفء ومتحمس


مشترون حاليون ومشترون جدد
زيادة المبيعات
الربح
1/3
2/3
التسويق
رضا الحاليين
جودة
سعر
خدمة
1/3
2/3
خدمة داخلية ممتازة
موظف كفء ومتحمس

خدمة داخلية ممتازة


خدمة داخلية ممتازة
مادية

خدمة داخلية ممتازة

مادية

- رواتب
- مكافآت
- المكان
- الأجهزة

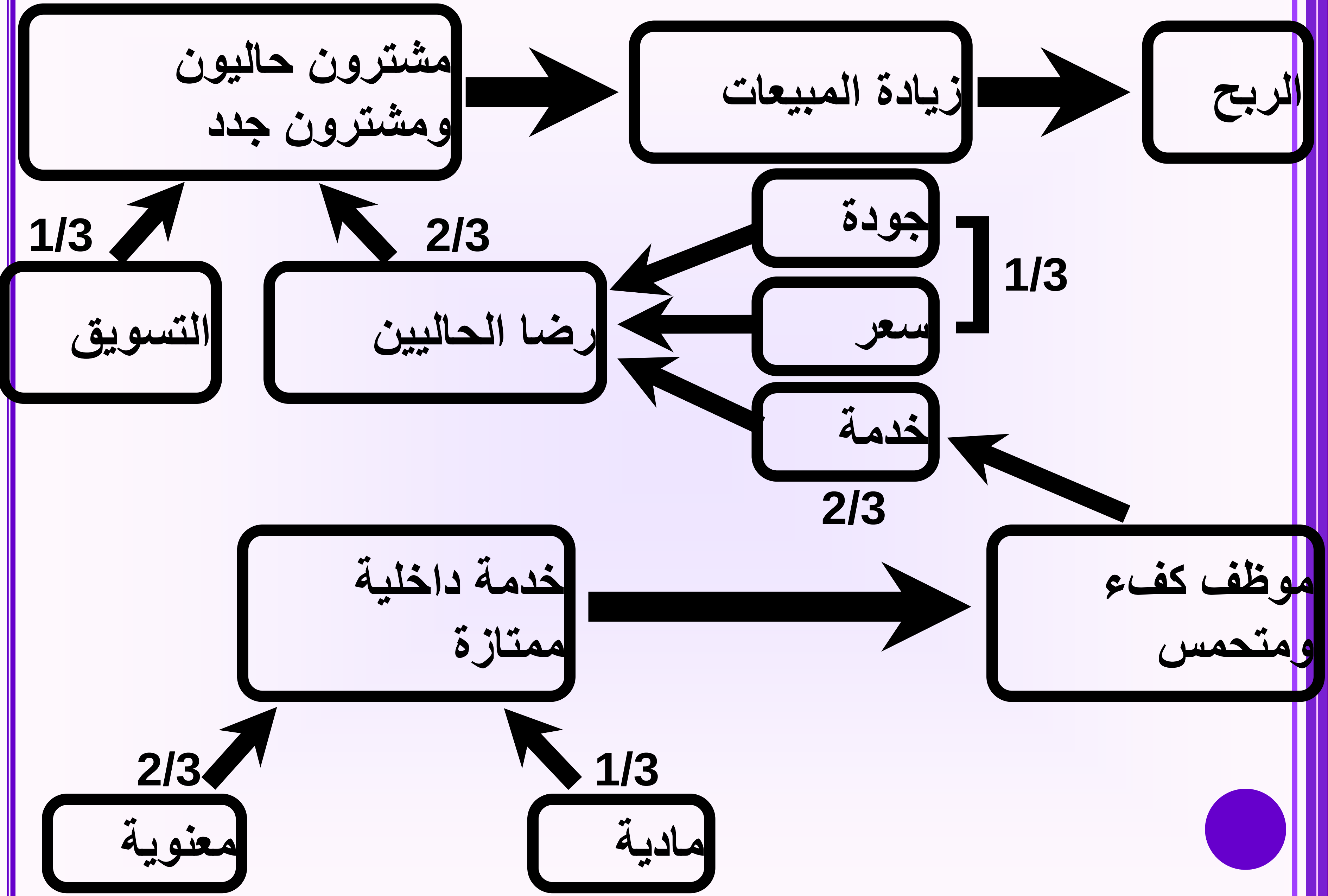
- رواتب
- مكافآت
- المكان
- الأجهزة

- رواتب
- مكافآت
- المكان
- الأجهزة

التحفيز
التقدير
الاستماع والفهم
الصلاحيات
التعلم

رواتب
مكافآت
المكان
الأجهزة

التحفيز
التقدير
الاستماع والفهم
الصلاحيات
التعلم



مشترون حاليون ومشترون جدد
زيادة المبيعات
الربح
1/3
2/3
جودة
سعر
خدمة
1/3
التسويق
رضا الحاليين
2/3
خدمة داخلية ممتازة
موظف كفء ومتحمس
2/3
1/3
معنوية
مادية

د.طارق السويدان

www.suwaidan.com
tareq@suwaidan.com
Twittwr : @tareqalsuwaidan
www.slideshare.net/Suwaidan
www.facebook.com/Dr.TareqAlSuwaidan